

DOI: 10.13955/j.zyj.2022.03.01.05

中国邮政国际寄递业务现状及发展对策探析

隋鹤

(中国邮政集团有限公司战略规划部, 北京 100808)

摘 要: 跨境电商物流市场前景广阔, 中国邮政作为跨境电商物流的重要参与者, 要在激烈的市场竞争中占据优势地位, 就要深入分析自身短板, 查找问题根源, 寻找解决方案, 切实提升跨境电商物流服务和支撑能力, 助力中国品牌出海。

关键词: 跨境电商物流; 邮政渠道; 商业渠道; 产品结构; 运力结构

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

1 跨境电商行业基本情况

1.1 行业简况

随着移动互联网和全球化加速, 跨境电商产业发展迅猛, 跨境物流需求不断增加。客户定制化需求、柔性供应链的出现以及碎片化跨境贸易订单的增加, 促使传统跨境物流发生链条重构、模式变革。传统国际货代货运领域所积累的核心资源和能力, 正成为跨境电商物流基础设施和服务的配套提供商。

据艾瑞咨询统计, 2020 年我国跨境电商出口市场规模约为 4.65 万亿元, 同比增长 26.9%, 预计到 2025 年, 市场规模将会达到 15.1 万亿元。跨境电商物流地理距离远, 物流费率高, 目前跨境电商物流费用在整个跨境电商成本中占到了 20%~30%。若按照 25% 跨境电商物流费率计算, 2020 年中国跨境电商物流市场规模为 1.16 万亿元, 2025 年将达 3.78 万亿元。

1.2 行业特点

按照核心业务节点划分, 跨境电商物流可分为前端揽收、库内操作、出口通关、干线运输、境外清关、中转分拨、尾程派送、退件处理等环节,

每个环节都有相应的服务供应商。相比国内快递物流, 跨境电商物流链条较长、环节繁多、成本占比高、时效存在不确定性。因此, 优秀跨境电商物流企业需具备以下三个核心要素: 一是掌控干线运输、中转分拨、尾程配送等关键环节, 并具备强大的资源整合能力, 将各个环节的成本降到最低; 二是提供多重量段、不同时效的产品, 并具备提供集分销、金融、关务、法务、税务、财务等于一体的增值服务能力; 三是具备打通全环节的信息系统整合能力, 可将整个跨境电商物流系统化、可视化, 满足同一客户在单一界面跟踪全程作业流程的需求。

1.3 市场竞争情况

目前, 跨境电商物流市场空间广阔, 市场竞争不断加剧。国内民营快递、商业专线公司正加速国际化进程, 积极拓展海外市场, 逐步蚕食中国邮政国际寄递业务市场份额; 境外邮政积极拓展商业渠道, 并试图通过境内代理商绕过中国邮政, 以“一般贸易出口+境外邮政清关”的方式瓜分跨境电商物流市场份额, 中国邮政国际寄递业务面临日益严峻的市场竞争形势, 亟需提升邮政渠道产品竞争能力, 加快商业渠道产品建设。

作者简介: 隋鹤 (1981~), 女, 辽宁桓仁人, 硕士, 经济师, 主要从事邮政业务经营管理与资本运营研究。

收稿日期: 2021-12-29

本刊网址: zyj.sjzpc.edu.cn

1.3.1 国内民营企业能力建设情况

以递四方、万邑通、菜鸟、顺丰为代表的民营企业，不断加大国际寄递市场拓展力度，业务量和业务收入快速增长，市场竞争激烈。

递四方在全球拥有超过70家分支机构和近30个成熟的海外仓库，收购了欧洲报关代理公司；服务全球约50万家跨境电商商户与超过100万个跨境电商终端用户；日均订单处理量超过200万件，2020年国际寄递业务收入突破100亿元。

万邑通在全球开设了13个直营仓库，服务网络遍布美国、澳洲、欧洲等主要跨境贸易市场；可以提供全球70多个尾程服务、各类头程服务和标准化增值服务；在全球有23个订单处理中心，拥有160万件海外仓日订单处理能力及30万票全球直发物流订单处理能力。

菜鸟搭建了具有全球配送能力的跨境物流骨干网，有89家跨境物流合作伙伴，包括燕文、递四方、新加坡邮政、英国邮政等，为全球速卖通等75万商家提供进出口服务；物流覆盖能力可至全球250个国家及地区，直接运营超300万平方米的跨境物流仓库；日均服务跨境包裹量已超500万件，2020年菜鸟网络营业收入达372.58亿元。

顺丰国际业务已覆盖全球78个国家及地区，其国际小包业务覆盖全球225个国家及地区；已实现美国自营进口清关，并取得报关代理资质和快递操作中心资质，顺丰日本JV公司获取清关牌照；开通包括中国至美洲、欧洲以及南亚、东南亚等地区的国际全货机航线30条，在7个国家建立了海外分公司；2020年国际寄递业务收入59.73亿元。

1.3.2 国外邮政市场拓展情况

以德国邮政、法国邮政为代表的境外邮政积极拓展商业渠道。德国邮政通过收购DHL经营商业渠道下的国际寄递业务，最近几年，欧洲以外市场收入占比65%左右。法国邮政主要通过收购DPDgroup经营商业渠道下的国际寄递业务，最近几年，法国以外市场收入占比80%左右。

以波兰邮政、荷兰邮政为代表的境外邮政通过境内代理商抢占中国跨境物流市场份额。这些境外邮政将其邮件号段赋给境内代理商，由境内代理商打印出单，再以一般贸易形式报关，境外通过

邮政清关模式进入境外邮政配送网络，进而瓜分中国邮政国际寄递业务原有市场份额。已先后有新加坡、波兰、荷兰、瑞典、比利时、意大利等数十家外国邮政机构，通过这种方式抢滩登陆中国跨境电商物流市场。

2 中国邮政国际寄递业务现状及存在问题

目前，中国邮政国际寄递业务发展呈下滑趋势。据国家邮政局统计，2020年行业国际寄递业务出口业务量同比增长27.7%，业务收入同比增长43%，中国邮政国际寄递业务出口业务量和业务收入却出现了不同程度下降。造成这种现状的原因主要有以下几个方面。

2.1 产品竞争力不足

中国邮政国际寄递业务进出口产品不均衡，以出口为主；邮商渠道产品不均衡，缺少自主商业渠道产品；受限于邮政渠道网络能力，出口产品市场竞争力弱，旺季时效不稳定问题更加突出。

2.1.1 产品结构不均衡

产品结构不均衡主要体现在进出口不均衡和邮商渠道不均衡两个方面。中国邮政国际寄递业务以出口为主，进口仅占国际寄递业务收入4%左右。进口业务主要来源于境外邮政，尚不具备境外源头获客能力，业务收入只有终端费。中国邮政国际寄递业务在保税仓没有布局，商业口岸没有充分发挥作用，目前以邮政渠道为主，商业渠道仅占国际寄递业务收入10%左右。商业渠道主要跟国际三大快递公司、国内专线公司（如云途、递一、飞特等）合作，中国邮政主要提供国内揽收、国内部分运输服务。

2.1.2 出口产品体系不完善

以邮政渠道产品为主，为跨境电商提供寄递服务，但万国邮联框架下的末端网络服务水平，主要取决于各国邮政管理水平。中国邮政对国际路由和末端网络不具备控制力，虽然也通过委托合作关系，搭建了商业渠道产品（中速快件、e速宝）服务个人和小B客户，但供应链管理服务能力比较薄弱，尚不具备完整的服务制造业出海的全球货代与货运能力。

2.2 客户被平台阻断

中国邮政国际寄递业务直客占比较低，一方

面是自身产品竞争力不足、业务创新不够；另一方面是跨境电商市场被大型电商平台主导，平台对物流服务供应商管控力度较强，且纷纷自建物流体系，阻断了中国邮政与电商卖家的直接联系，直客开发能力受限。

2.2.1 直客占比低

从大客户数据看，中国邮政客户以平台、物流、供应链等具有货运代理和中介性质的物流服务企业为主，直客占比较低，客户缺少黏性，导致各口岸分路向业务量波动大，无法进行准确预测。而依托阿里平台的递四方客户以电商卖家为主，直客占比较大。

2.2.2 平台自建物流体系

跨境电商平台为提高客户购物体验，纷纷加强对物流服务供应商的管控，甚至自建物流体系，利用向卖家导流、删差评、资金快速结算、现金补贴、物流赔付等手段引导或强制卖家选择其自建物流，加大了中国邮政直客拓展难度。此外，受限于信息系统和成本等因素制约，中国邮政没有被跨境电商平台纳入首公里揽收服务商名单，进一步减少了直客接触机会。

2.3 网络能力待提升

目前，中国邮政国际寄递网络自主程度低、可控性差，主要表现在：一是互换局/交换站现有能力不足，商业口岸建设滞后，制约时效进一步提升；二是无法设立境外互换局，未建境外商业口岸，导致时效提升和成本压降空间不足；三是无法对末端投递进行严格考核，未建立独立的商业产品末端投递渠道，时效无法保障；四是交航后信息节点缺失，对航空公司、末端投递信息考核约束力较弱。

2.4 运力结构待优化

一是运力可控性较弱。目前中国邮政国际寄递业务运力以航空为主，且以使用客机腹舱/货机散仓为主，舱位不稳定，尤其是旺季舱位得不到保障，导致时限不稳定。此外，信息节点不可控，客户服务满意度低。二是运力采购方式待优化。目前中国邮政采购合同约定的承运价格是全年均一价格，不区分业务淡旺季。当业务旺季运输价格超过合同采购价时，承运商不提供多余运力，造成旺季积压、滚存，时效更加不稳定。

2.5 运营管理需加强

中国邮政目前运营管理能力不足，制约网络运营效率和效益提高，不能实现时效与成本均衡，待提升空间很大。具体表现为：前端业务量和后端运能没有统筹考虑，交航后环节掌控力度弱，重点口岸同路向货物没有集中发运，结算体系不完整，对内对外考核体系和惩罚机制不健全等。

3 中国邮政拓展国际寄递业务的对策

对标国际三大快递公司、国内专线公司、平台自建物流等行业竞争对手，中国邮政要大力提升邮政渠道网络的可控度，加快建设自主可控的商业渠道，努力打造成为能够保通保运保供、支撑中国制造业走出去、具有国际竞争力的综合快递物流服务商。

3.1 强化集中运营管理

3.1.1 统一运营管控

一是统一网络组织管理，实施全球网络运行统一规划、统一运行。二是统一资源池建设，建立包括互换局/交换站处理能力、海陆空运输能力、海外枢纽作业能力、境外清关派送能力等在内的全网资源池，统筹规划、降低成本，提升服务水平。三是统一能力建设，统筹考虑作业标准、定位、邮件流量流向、处理时限等因素，按照能力适度超前原则，规划互换局/交换站/口岸的能力建设。四是统一质量管控。建立质量管理体系，强化信息管理手段，明晰运输环节和管理责任，实现事前、事中、事后全过程控制，切实落实质量管理事后追责机制。

3.1.2 统筹前后端、境内外运营管控

一是强化前端营销与后端生产的联动运营机制。根据前端业务量历史数据，制定包机/包板/包舱的合同运力采购计划，并及时根据短期业务量波动情况采购临时运力。根据后端运能储备情况，制定前端销售计划，并完善前后端价格传导机制。二是加强对国际运输环节的监控力度，在境内机场派驻驻场人员对承运商在发运、信息反馈等方面进行协调和调度；在境外重点互换局派驻人员对交邮及配送等环节进行协调和督导。

3.1.3 完善结算和内外考核体系

一是完善财务结算制度。完善国际邮件国内

散件经转、国际邮件国内总包经转、装箱打板、包机国内段调拨费用等财务结算制度，建立包板/包机对其他区域向航空枢纽调拨运能的结算补偿机制，调动各方积极性。二是健全内部考核机制。建立全网统一的全流程、全要素，以时限为核心、与经济利益相挂钩的运营考核指标体系。三是强化对承运商和末端配送的考核机制。完善运输结算价格与时限和节点信息完整性相挂钩的承运商和末端配送考核机制，增加信息反馈率、延误率等考核。

3.2 完善产品体系

3.2.1 提高邮政渠道产品竞争力

一是升级现有产品体系。借鉴俄向 cPacket、Wish 平台的合单项目经验，积极利用邮政渠道优势与平台合作开发新产品。联合平台、寄达国邮政，研讨优化、开发跨境寄递产品，提高邮政渠道产品时效和质量，满足平台及客户需求；与 Wish 等电商平台合作扩大合单业务，扩大合单仓开办城市范围和合单规模。二是拓展合作渠道。加快多双边谈判，增加 e 邮宝和跟踪小包开办路向并不断优化成本。积极与美国邮政协商，最大限度争取优惠结算汇率，降低终端结算成本。

3.2.2 打造自主商业渠道产品体系

一是开发满足高端商企客户需求的全球快递产品；二是应对终端费改革，尤其是面临美国路向邮政渠道产品竞争力被严重削弱的形势，大力开发独立的服务跨境电商的商业渠道出口产品；三是针对华为等高端制造企业出口需求，提升全球供应链管理、全球货运等综合物流服务能力；四是依托全球快递物流流量、流向等信息，为客户提供供应链优化、物流决策方案咨询、需求预测、市场销售咨询、IT 技术支持、供应链金融等增值服务。

3.3 建设自主商业渠道

3.3.1 布局商业口岸

统筹考虑货源地、政策地、航空运能集散地等因素布局商业口岸。利用北京、上海、广州、深圳、郑州等口岸+货源地航空运能充足、线路丰富等资源优势，建设商业渠道产品的国际航空出口口岸；利用上海、天津、青岛等港口口岸海运线路成本低、发货量大、限制小的优势，建设商业渠道产品的国际海运出口口岸；利用重庆、郑州、义乌等中欧铁路沿线城市优势，打造“一带一路”商业

渠道产品的陆运出口口岸；利用满洲里、霍尔果斯对俄铁路优势，建设俄向陆路出口口岸。

3.3.2 设立海外办事机构

国际三大快递公司均通过设立海外子公司、分公司或海外办事处等方式开拓海外市场，中国邮政受限于境外公司管理经验不足，可考虑扩充邮航境外办事处职能，增加专业销售人员；还可考虑在包机抵达地设立海外办事处，负责包机邮件落地后的接收和转发，以及组织返程货源、洽谈代理合作等，确保邮件经转顺畅并增加返程业务收入。

3.3.3 建设境外清关能力

委托境外清关行开展当地清关业务，开辟境外商业清关渠道；适时申请清关资质、收购清关牌照，获取境外自有清关能力，提高清关效率。

3.3.4 设立洲际转运中心

以欧美两个中心为境外核心节点设立洲际转运中心，适时布局东南亚转运中心。基于当前 B2C 跨境电商出口流量流向，建设覆盖美国、加拿大和西欧等全球主要经济体、功能综合集成的全球枢纽。通过转运中心组织干线运输、境外报关，综合利用当地运力将货物运输到互换局及末端网络进行分拣封发，提高国际邮件集散、分拣和分拨效率。

3.3.5 建设境外末端配送能力

在出口邮件主要流量流向的重点国家核心区域，通过委托当地末端配送公司方式，建设境外配送能力，降低设立公司面临的劳工等法律风险，积累末端自建经验。

3.4 加强平台合作力度

推动联合开发产品、强化平台合作力度，拓展源头获客能力。一是借鉴与菜鸟联合开发 cpacket 产品经验，综合利用邮政与平台各自优势联合开发邮政和商业渠道跨境寄递产品，满足平台及客户需求，提升产品竞争力和源头获客能力；二是深化与平台自建物流公司合作，改造和优化信息系统，大力降低揽收和运输成本，积极争取成为平台自建物流公司的供应商，增加与电商卖家直接接触机会，拓展获客渠道。

3.5 提升邮政渠道网络能力

3.5.1 改造优化国内互换局/交换站，深化末端合作

一是积极争取在国内重要口岸增加空侧场

地，整合机坪、分拣和清关操作环节，压缩国内互换局/交换站整体作业时间；二是完善南京集散中心国内国际互联、航陆互转、自主安检、分拨与仓配等功能；三是设立郑州包机运营中心，作为南京集散中心的重要补充，通过郑州总包经转或散件经转的方式，实现周边省份及重点业务区域的汇集运输，集中发运日韩及欧洲路向的产品；四是深化末端合作，在邮政双边谈判基础上，制定合理的时限质量标准，建立完备的考核体系。

3.5.2 建设全链路可视可控的邮件信息系统

一是完善全链路信息节点，实现与承运商信息系统衔接匹配，监控启运、中转、末端配送信息上传，确保获取邮件实时反馈信息；二是完善作业环节信息系统，提升口岸处理效率。与海关沟通开发转关监管信息模块，提升离境清关效率。增设同屏比对查验设备和系统，实现货物和申报信息同步查验，提高查验效率，缩短过关时间。

3.6 优化航空运力结构

建立灵活的运力采购机制，提升旺季时效稳定性。一是稳步建设自有运力。在出口邮件业务量较大且相对稳定、返程货物装载量基本有保障的日韩路向，使用邮航现有运力开设航线，既可以降低成本提升时效，也为日后运营洲际远程自有机队积累经验。二是大力提升合同运力。在业务量大且相对稳定、回程货物装载量有一定保障的欧美路向，利用政府对航线的补贴政策，通过包机进行发运，同时扩大北上广口岸包板/包舱运邮量，与承运商或货代公司签署包板/包舱协议，强化履约考核结算，保障基础运力需求。三是积极筹划临时运力。在运力紧张的旺季，采取短期高频（两周或一周采购一次）、随行就市的运力采购模式，及时补充临时运力，保障时效稳定。

3.7 适时引入资本运营

借鉴国际三大快递公司经验，探索通过资本方式迅速获取市场份额、管理经验和人才队伍，推动国际寄递业务快速发展。研究控股或收购具备一定全球网络基础的央企物流公司，与现有国际寄递业务形成优势互补，助力中国邮政快速搭建全球自主可控的综合物流服务体系；探索收购货代公司，充分发挥其在货物来源、国际运输和落地交邮（货）等环节的优势，帮助中国邮政获取稳定货

Wayve 与 DPD 开展数据收集项目

英国 Wayve 与 DPD 公司合作开展车队数据收集试点项目。通过将计算机视觉和机器学习技术创新应用于现有车队和投递运营，不断提高城市配送智能方案的安全性。

Wayve 一直在开发人工智能自动驾驶技术，与 DPD 合作，将使 Wayve 与“最后一英里”投递企业开展车辆数据机器学习的密切合作，帮助快递企业提高车队安全性。

（杨永阁 译）

物来源，并开发商业渠道产品；寻求并购清关公司机会，快速增强国际产品清关能力，提高境外产品清关效率，提升产品时效水平。

结语

上个世纪 80 年代开启的全球化浪潮，推动了美欧知名品牌企业供应链全球布局，在此过程中，美欧许多运输公司、物流公司、快递公司的全球化运营网络应运而生。如今伴随跨境电商兴起、中国品牌出海大潮，中国也必将诞生一批布局全球电商物流网络的后起之秀。作为行业“国家队”的中国邮政，要在激烈市场竞争中占据优势地位，需瞄准方向，精准发力，加快构建自主可控的国际寄递物流体系。

参考文献

- [1] 武洪斌，张耀华. 中国邮政国际邮件运输网络优化研究[J]. 邮政研究，2007（3）
- [2] 许琦，林亚祥，姜春华，等. 论“一带一路”战略下中国邮政国际寄递业务的发展策略[J]. 邮政研究，2015（6）
- [3] 刘生萍，宋峰，史铭月，等. 邮政跨境电子商务物流服务策略探析[J]. 邮政研究，2018（6）
- [4] 艾瑞咨询. 2021 年中国跨境电商出口物流服务商行业研究报告[R/OL]. <https://report.iresearch.cn/report/202106/3797.shtml>, 2021-06-18